

УДК 631.15

Нестеренко С.А., д.е.н., професор,
Розуменко С.М., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМИ ЗМІНАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У сучасних умовах, коли сільськогосподарські підприємства знаходяться в скрутному становищі, а українська економіка здійснює перехід від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання, висувається питання розробки концептуальних підходів до формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств та їх ефективне впровадження у практику. В статті проаналізовано й обґрунтовано аспекти та напрями управління системними змінами стратегічного розвитку сучасних агроформувань України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал, розвиток, стратегія, трансформація, управління

Jel code classification O33, O13

Nesterenko S.A., Doctor of Economic Sciences, Professor,
Rozumenko S.M., Ph.D., associate professor
Tavria State Agrotechnological University

MANAGEMENT OF SYSTEMIC CHANGES STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Abstract. In modern conditions, when agricultural enterprises in difficulty and the Ukrainian economy makes the transition from a command to market economy, pushing the issue of development of conceptual approaches to the development strategy of management of competitiveness of enterprises and their effective implementation in practice.

Implementation of business strategy involves creating the necessary organizational structure; development programs and their budgets; formation of motivation systems and related corporate culture; design, installation and functioning of complex management (planning, organization, information, control, evaluation of results, incentives, etc.). All it needs is the ability to simulate the situation and direct the efforts to transform the model into real results, track changes and respond to them adequately, correcting the strategic goals and ways to achieve them, consistently and deliberately operate in all situations, especially based on significant interests of the company.

Thus, a systematic approach to developing strategies effectively manage enterprise competitiveness requires development of an appropriate system as a tool for the implementation of arable strategy. Only the system can solve the problem of the concept of effective management of increased strategic competitiveness.

The main feature of the strategy is the essential focus, and its purpose is to build an organization able to work successfully overcoming unforeseen circumstances, the challenges of competition, internal problems, acquire new profitable market position.

In a competitive environment, constant struggle for markets and consumers the company has to adapt to environmental changes to be able to maneuver organizational and production, to respond quickly to the dynamics of demand, the ability to shape it and more. All this underlines the importance of developing effective strategies for the enterprise as a prerequisite for the implementation of the necessary transformation.

Keywords: competitiveness, potential, development, strategy, transformation, management

Постановка проблеми. Трансформація системи господарювання, яка відбулась в умовах централізованої економіки, об'єктивно зумовила зростання нестабільності функціонування сільськогосподарських підприємств. Підприємства України зазнали істотних змін, як з точки зору соціально-економічної природи властивостей, так і з точки зору якісних і кількісних характеристик своїх виробничих можливостей. За два-

дцятип'ятирічний період трансформації змінився характер конкурентних стосунків між сільськогосподарськими товаровиробниками, а саме: відбувся перехід до багатоукладної економіки; регулювання агропродовольчого ринку з боку держави зведене до мінімуму; сільськогосподарські товаровиробники мають можливість вільно обирати систему управління і методи господарювання; ринок продовольства і сільськогосподарсь-

кої сировини відкритий для іноземних учасників; у зв'язку зі зростанням диференціації доходів населення відбувається зміна структури попиту на продукти харчування.

Зовнішнє середовище, яке докорінно змінилось, зажадало інших навиків ведення господарської діяльності в умовах конкуренції. Це вимагає суттєвого перегляду та значного оновлення підходів до управління системними змінами у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств. Відтак, в сучасних умовах, коли сільськогосподарські підприємства знаходяться в скрутному становищі, а українська економіка здійснює перехід від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання, висувуються питання розробки концептуальних підходів до формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств та їх ефективне впровадження у практику.

Необхідно відзначити, що реформування систем управління обумовлено не тільки системною трансформацією економіки країни. Це тільки один із аспектів. Інший важливий аспект зумовлений прагненням молодшої держави увійти до світового економічного співтовариства на рівноправних, взаємовигідних умовах. У свою чергу, сучасний стан розвитку світового господарства характеризується глибокими структурними зрушеннями, які викликані прискоренням розвитком науки і техніки, зростанням масштабів суспільного виробництва, поглибленням суспільного поділу праці, загостренням конкуренції як на зовнішньому ринку товарів-виробників, так і на внутрішньому.

Ситуація погіршується ще й тим, що держава практично усунула себе від управління. Культура менеджменту залишається вкрай низькою, непоодинокими є випадки перерозподілу власності з використанням процедур банкрутства шляхом обміну акціями та консолідації контрольного пакету акцій у спеціально створеному холдингу, дочірньому або спільному підприємстві [13]. Не одержала розвитку стратегічна орієнтація підприємств.

Слід зазначити, що в даний час загальним методологічним аспектам стратегічного менеджменту присвячено чимало робіт як вітчизняних [3, 5, 8, 14], так і зарубіжних авторів [2, 6, 15, 16]. Проте питання дослідження управління стратегічною конку-

рентоспроможністю господарюючих суб'єктів ще не знаходять належної уваги у широкого кола фахівців і дослідників. Нагальна необхідність вирішення цих питань має важливе значення з позиції теорії, методології і практики, що визначає актуальність і значущість цієї проблеми і є підставою для вибору і обґрунтування теми написання статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних основ конкурентного розвитку економіки, як важеля управління системними змінами стратегічного розвитку агропідприємств, присвячена значна кількість робіт іноземних вчених. Зокрема, базисом цих напрацювань є роботи А. Сміта [19], Д. Рікардо [18], Дм. С. Мілля [12].

Серед представників управлінських наук окрему увагу привертають праці І. Ансоффа [2], П. Друкера [6], Ф. Котлера [11], М. Портера [15] та інших.

Серед вітчизняних вчених, які внесли вагомий внесок у дослідження окресленої проблеми, можна назвати праці Амбросова В. А. [1], Гудзинського О. Д. [5], Іванова Ю. Б. [7], Кваші С. М. [9], Судомир С. М. [5], Школьного О. О. [21] та багато інших.

Проте в сучасній економічній літературі не існує єдиного підходу до формування сучасних ринкових технологій управління розвитком підприємств, які враховують досвід накопичений країнами з розвинутою ринковою економікою з метою підвищення стійкості, гнучкості і виживання сільськогосподарських підприємств в умовах ринку.

Певною мірою причина такого стану пов'язана з недостатнім опрацюванням цих питань у теоретичному і методологічному плані в умовах глобалізації, стандартизації, сертифікації (зокрема вступу України до СОТ та інтеграції з країнами ЄС) та їх відставанням від вимог практики. У вітчизняній економічній літературі до останнього часу не сформувався єдиний понятійний апарат, інструментарій, логіка і цільова спрямованість вивчення даного наукового напрямку.

Відтак, через недостатню інтегрованість даних категорій в науково-практичне економічне середовище України за умови невинного його розвитку вважаємо за необхідне і в подальшому звертати увагу фахівців економічного профілю на впровадження

вдалих елементів закордонного досвіду в організацію й управління виробництвом та сучасний соціоекономічний простір нашої держави.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування аспектів та напрямів управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси функціонування і розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової трансформації вимагають наукового підходу до їх ефективного управління. Тому, для досягнення конкурентоспроможності, яка є одним з основних індикаторів поступового розвитку підприємств і основною метою суб'єктів економічної діяльності при спільній їх участі, можна досягти завдяки узгодженій діяльності підприємств при виконанні намічених планів.

Використання терміну «управління» стосовно розвитку сільськогосподарських підприємств здається очевидним і звичайним, але дати загальне і чітке його визначення досить складно. Узагальнено, управління – це загальна функція організованих систем, притаманних будь-якому суспільству, і об'єктивний, закономірний процес, нерозривно пов'язаний з розвитком продуктивних сил суспільства і соціальних змін. Системна природа, суспільний характер праці, взаємовідносини людей у процесі виробництва й обміну продуктами матеріальної діяльності, обумовлюють необхідність впливу суб'єктів управління на об'єкти для збереження певної структури, якісної реалізації програми і досягнення мети діяльності господарюючих суб'єктів.

Управлінсько-економічні основи моделі функціональної цілісності конкурентоздатного підприємства є сукупністю законів і принципів, які покладено в основу вибору функцій відповідно до рівнів управління і цілісності підприємств, що дозволяє найефективніше досягати мети у діяльності підприємства. Вони розглядаються в менеджменті, економічній теорії, теорії організації, в соціології та інших науках.

Функціональна цілісність підприємства – це складно організовані зв'язки і управління ними в господарюючих суб'єктах ринкової економіки, впорядковані у своїй суті, якості,

призначенні і багатофункціональності в силу складності і багатозначності організаційних систем. Процеси взаємовідносин рівнів управління, а також поділу і кооперації праці в діяльності підприємства, як системи функцій, обумовлені об'єктивними закономірностями і ґрунтуються на певних принципах цілісності підприємства. Оптимізація функціональної цілісності пояснюється ефективністю технічних, технологічних, соціальних, економічних, інформаційних й інших процесів функціонування підприємства; природою управлінської праці, її якістю, а саме: знанням причинно-наслідкових зв'язків і стосунків на підприємстві і поза ним, впорядкованістю знань про управління господарюючими суб'єктами в ринкових високотехнологічних і високоінформативних умовах, а також практичними навичками і уміннями в області поділу праці і сфери контролю по спеціалізованих лініях.

Функціональна цілісність господарюючого суб'єкта в ринкових умовах «вирастає» з певної мети і принципів, функцій і норм, методів і інструментів делегування повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. Вона виступає засобом перетворення теорії управління в практичний засіб гармонізації розвитку персоналу з умовами відтворення, де цілі, цінності і норми управління розкривають суть активності працівника. Функціональну цілісність підприємства утворюють два аспекти: структурний і управлінський.

Економічна модель управління функціональною цілісністю підприємства з виділенням чотирьох складових враховує не лише особливості ринкової економіки, мету менеджменту підприємства, а й функції активізації людського потенціалу в управлінні підприємством (рис.1).

Організаційно-економічний механізм системи управління розвитком і конкурентоспроможністю підприємства розроблений Г. М. Скударем (рис.2) представляє собою специфічну багатофункціональну і багатокомпонентну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворюють визначену цілісність та знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [20, с.11].

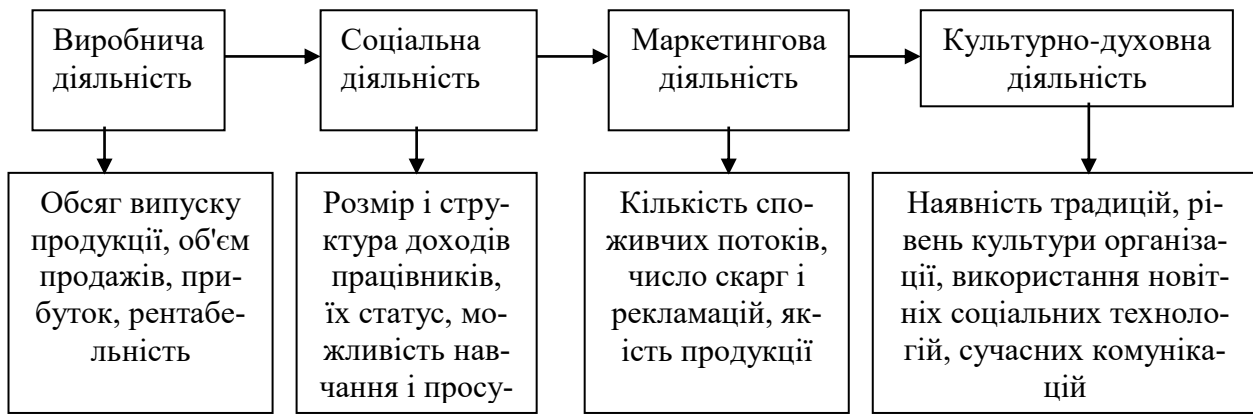


Рис. 1. Система показників управлінської моделі функціональної цілісності конкурентоспроможного підприємства
Джерело: Авторська розробка

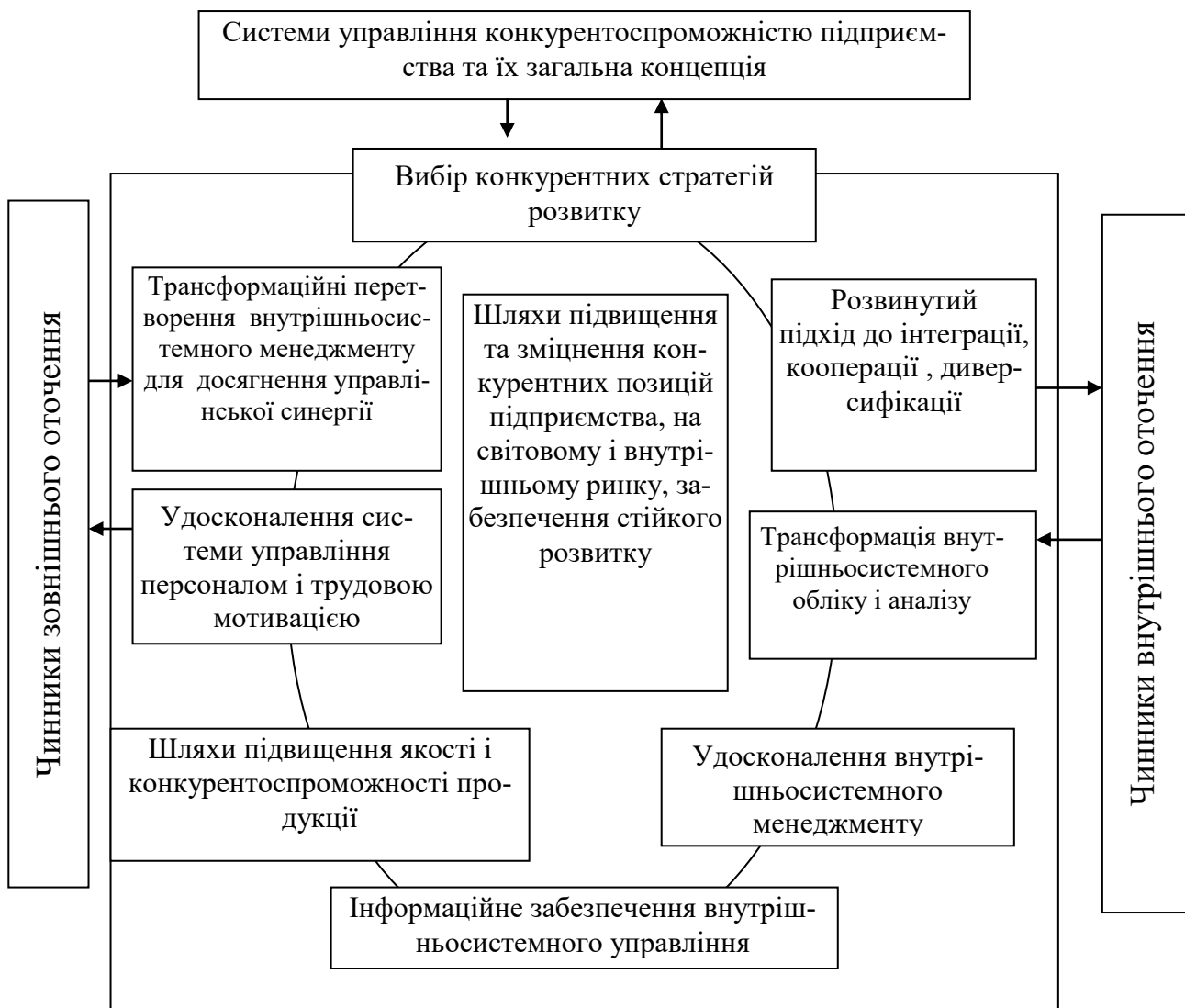


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм системи управління розвитком і конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: власні узагальнення автора за ідеєю [20]

Цільове управління аграрним виробництвом у централізованій господарській системі зводилося до забезпечення узгодженої діяльності всіх підрозділів підприємства, спрямованої на виконання державного плану виробництва продукції. Відсутність завершеності в досягненні мети і результатів діяльності за критерієм ефективності використання ресурсного потенціалу і задоволення економічних інтересів учасників призвела до витратної економіки і розпаду системи управління. У ринковій системі го-

сподарюючий суб'єкт є самостійним у виборі засобів і відповідальним за результати діяльності. Це змушує його визначати мету і пріоритети власного розвитку. Вони мають бути орієнтовані на стійкість організації в конкурентній боротьбі.

У минулому досвіді господарювання ланцюжок цінностей виражався в понятті кінцевого продукту АПК і оптимізації міжгалузевих зв'язків. Сучасна система цінностей в аграрному секторі нами представлена у такому вигляді (рис.3)



Рис. 3. Система цінностей у аграрному секторі
Джерело: Авторська розробка

Система управління реалізується в конкретних функціях, а ухвалення управлінських рішень ґрунтується на інформації про об'єкти управління, яка залежить від функціону-

вання інформаційної системи. Структура інформаційної системи та зміст інформації має бути направлена на якісне виконання функцій в оперативному, адміністративному

і стратегічному управлінні господарською діяльністю.

Взаємодія чинників ефективного використання системи стратегічного управління підприємства залежить від: галузевого підпорядкування підприємства; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу підприємства; наявності (відсутності) науково-

технічного потенціалу підприємства; рівня кваліфікації персоналу підприємства тощо.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Існує стійкий обернений зв'язок і, відповідно, взаємовплив кожного процесу. Це є важливою особливістю системи стратегічного управління [15, с.65]. Схематично структура стратегічного управління представлена на рисунку 4.

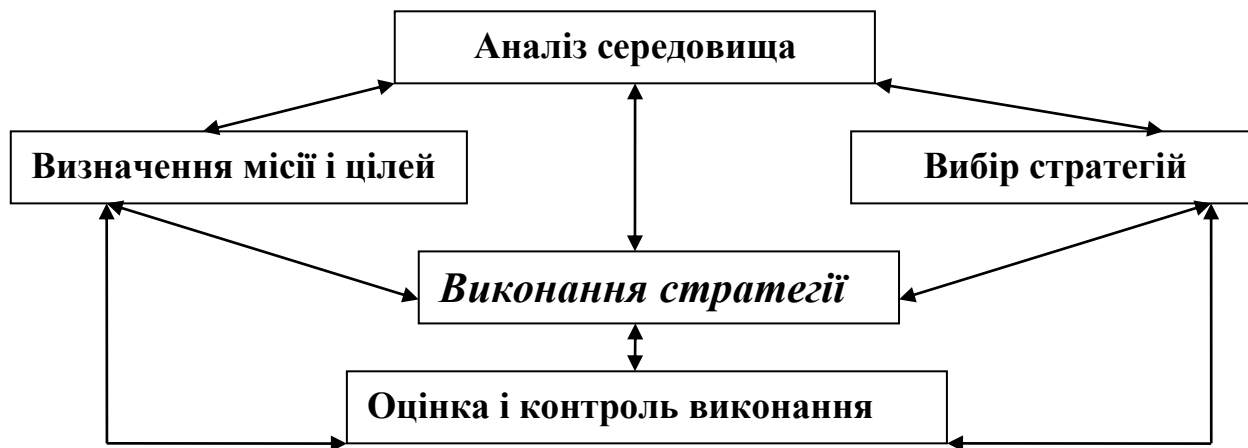


Рис. 4. Структура стратегічного управління на підприємстві
Джерело: [15, с.65]

У залежності від стратегічної цілі напрями конкурентної стратегії поділяються: на розвиток і побудову; підтримання; захист; відмову.

Діяльність з управління стратегічним розвитком підприємства спрямована, у першу чергу, на досягнення її лідируючої конкурентної позиції, яка має забезпечити тривалу стратегічну конкурентоспроможність.

Змістовну складову управління представляють: бачення, політика, стратегічні цілі, стратегія і ресурси для їх реалізації. Кінцевий продукт управління стратегічною конкурентоспроможністю можна представити у вигляді двох складових:

1. Сформований стратегічний конкурентний потенціал підприємства здатний забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі на вітчизняному і світовому ринках.

2. Створена внутрішня структура, що забезпечує чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

В даний час кожне підприємство вибудовує свій шлях досягнення високого рівня стратегічної конкурентоспроможності на основі чинників виробництва (природних ресурсів, людського капіталу, інвестицій, інновацій тощо), а також чинників нової економіки (економіки знань), яка має ряд особливостей:

зростання нематеріальної складової в діяльності господарюючих суб'єктів;

посилення ролі нових ідей, інновацій у забезпеченні конкурентних переваг об'єктів;

нестабільність організаційного середовища, зростання інтенсивності змін зовнішнього середовища;

посилення впливу людського чинника на результати господарської діяльності;

подальша диференціація потреб споживача, яка стимулює появу нового виду продуктів;

збільшення долі творчої, інтелектуальної праці людини у порівнянні з фізичною, ручною працею.

У зв'язку з цим процес розробки стратегії ефективного управління розвитком стратегічної конкурентоспроможності складається з трьох основних етапів: аналізу існуючого стану фактичної конкурентоспроможності підприємства; аналізу існуючих стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства; аналізу ефективності пропонованої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наш підхід до формування стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств ґрунтується на принципах системного підходу, а також міждисциплінарної методології дослідження підприємств усіх форм власності. Даний підхід має наступні переваги:

створення передумов для підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства через ініціацію реальних і цілеспрямованих інноваційних змін її управління;

формування і прогнозування кількісних значень ключових індикаторів, які дозволяють здійснити моніторинг реалізації стратегії;

проведення змін, спрямованих на підвищення ефективності адміністративного управління, а отже, підвищення вірогідності успіху реалізації стратегії;

застосування більш досконалих методів аналізу конкурентних переваг підприємства;

збалансованість стратегії ефективного управління розвитком конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам: обґрунтованість; прозорість; легітимність; адекватність; підконтрольність; логічність.

Реалізація стратегії підприємства передбачає створення необхідної організаційної структури; розроблення програм та їх

бюджетів; формування мотиваційної системи і відповідної корпоративної культури; моделювання, налагодження і забезпечення функціонування управлінського комплексу (планування, організація, інформування, контролювання, оцінювання результатів, стимулювання тощо). Все це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля для перетворення моделі на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ситуаціях, виходячи з особливо значущих інтересів підприємства.

Висновки з дослідження. Таким чином, системний підхід до розробки стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає необхідність формування відповідної системи, як інструменту реалізації обраної стратегії. Лише система може вирішити завдання концепції ефективного управління підвищенням стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Головною сутнісною ознакою стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати нові вигідні позиції на ринку.

У конкурентних умовах, постійній боротьбі за ринки і споживачів підприємство має адаптуватись до змін зовнішнього середовища, бути здатним до організаційно-виробничого маневру, швидко реагувати на динаміку попиту, вміння формувати його тощо. Все це підкреслює важливість розробки ефективних стратегій діяльності підприємства як передумови здійснення необхідної його трансформації.

Список літератури:

1. Амбросов В. Трансформаційні процеси в аграрній сфері регіону // Економіка України. – 2003. - №8. – С. 66-70.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Питер, 1999. – 457с.
3. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий: Монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2004. – 147 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумэн; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 1997. – 175 с.
5. Гудзинський О.Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, Н. В. Гайдамак, С. М. Судомир, Т.О. – К.: 2011. – 175 с.
6. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер. – М.: Изд. дом Вильямс, 2007. – 397 с.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений : Монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХГЭУ, 1997. – 246 с.
8. Ілляшенко С. М. Інформаційний потенціал підприємства / С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського державного університету /

СумДУ. – Суми, 2004. – № 9 (68). – С. 11-19.

9. Кваша С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СOT / С. Кваша, О. Лука // Економіка України. – 2003. – № 10. – С. 79 - 85.

10. Кваша С. М. Конкурентоспроможність виробництва яловичини на зовнішньому ринку / С. М. Кваша // Економіка АПК. – 2003. – № 5. – С.121 - 126.

11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.

12. Милль Дж.С. Основы политической экономии. В 3-х томах. – М.: Прогресс, 1980, Т.1. – 495 с.; Т.2. – 480 с.; Т.3. – 447 с. (Серия «Экономическая мысль Запада»)

13. Нестеренко С. А. Особливості функціонування конкуренції в аграрній сфері /С. А. Нестеренко // 36. наук. праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2006. – С. 220–221.

14. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ, 2006. – 275 с.

15. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

16. Райзенберг Б. А. Управление экономикой: учебник / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО "Бизнес-школа Интел-Синтез", 1999. – 784 с.

17. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент / У. Райс-Джонстон. – СПб.: ИД Питер, 2001. – 672 с.

18. Рикардо Д. Начала политической экономии. Антология экономической классики : в 2-х т. / Д. Рикардо. –М.: МП «Эконом», 1993. – Т. 1. – С. 397 - 473.

19. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Экономика, 1993. – 237 с.

20. Скударь Г. М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми та рішення: Монографія / Г. М. Скударь. – К. : Наукова думка, 1999. – 496 с.

21. Школьній О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств : Монографія / О. О. Школьній. – Умань, 2007. – 307 с.

List of references:

1. Ambrosov, V. (2003) Transformatsiyni protsesi v agrarniy sferi regionu // *Ekonomika Ukrayini*, №8, 66-70 [in Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1999) Novaya korporativnaya strategiya: per. s angl. / I. Ansoff. – М.: Питер, 457 [in Russian].
3. Balabanova, L. V. (2004) Upravlenie konkurentosposobnostyu predpriyatiy: Monografiya / L. V. Balabanova, A. V. Krivenko. – Donetsk : DonGUET, 147 [in Russian].
4. Boumen, K. (1997) Osnovy strategicheskogo menedzhmenta: per. s angl. / K. Boumen; pod red. L. G. Zaytseva, M. I. Sokolovoy. – М.: Banki i birzhi, YuNITI, 175 [in Russian].
5. Gudziynskiy, O.D. (2011) Upravlinnya rezultativnistyu diyalnosti pidpriemstv (teoretiko-metodologichniy aspekt): monografiya / O. D. Gudziynskiy, N. V. Gaydamak, S. M. Sudomir, T.O. – K., 175 [in Ukrainian].
6. Druker Piter, F. (2007) Praktika menedzhmenta / Piter F. Druker. – М.: IZD. dom Vilyams, 397 [in Russian].
7. Ivanov Yu., B. (1997) Konkurentosposobnost predpriyatiya v usloviyah formirovaniya rynochnykh otnosheniy : Monografiya / Yu. B. Ivanov. – Harkov : HGEU, 246 [in Ukrainian].
8. Illyashenko, S. M. (2004) Informatsiyniy potentsial pidpriemstva / S. M. Illyashenko // *Visnik Sumskogo derzhavnogo universitetu / SumDU. – Sumi, Vol. № 9 (68), 11-19 [in Ukrainian].*
9. Kvasha, S. (2003) Konkurentospromozhnist vitchiznyanoi agrarnoyi produktsiyi v umovah vstupu do SOT / S. Kvasha, O. Luka // *Ekonomika Ukrayini*, № 10, 79 – 85 [in Ukrainian].
10. Kvasha, S. M. (2003) Konkurentospromozhnist virobnytstva yalovichini na zovnishnomu rinku / S. M. Kvasha // *Ekonomika APK*, № 5, 121 – 126 [in Ukrainian].
11. Kotler, F. (2000) Marketing. Menedzhment / F. Kotler. – SPb.: Питер, 752 [in Russian].
12. Mill, Dzh.S. (1980) Osnovy politicheskoy ekonomii. V 3-h tomah. – М.: Progress, T.1. – 495 s.; Vol.2. – 480 s.; Vol.3. – 447 (Seriya «*Ekonomicheskaya mysl Zapada*») [in Russian].
13. Nesterenko, S. A. (2006) Osoblivosti funktsionuvannya konkurentsiyi v agrarniy sferi. Zb. nauk. prats Podil'skogo derzhavnogo agrarno-tehnichnogo universitetu, 220–221 [in Ukrainian].
14. Pavlova, V. A. (2006) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka ta strategiya zabezpechennya: monografiya / Dnipropetrovsk, 275 [in Ukrainian].
15. Porter, M. (2006) Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost / M. Porter. – М. : Alpina Biznes Buks, 715 [in Russian].
16. Rayzenberg, B. A. (1999) Upravlenie ekonomikoy: uchebnik / B. A. Rayzberg, R. A. Fathutdinov. – М.: ЗАО "Biznes-shkola Intel-Sintez", 784 [in Russian].
17. Rays-Dzhonston, U. (2001) Takticheskiy menedzhment / U. Rays-Dzhonston. – SPb.: ID Питер, 672 [in Russian].
18. Rikardo, D. (1993) Nachala politicheskoy ekonomii. Antologiya ekonomicheskoy klassiki : v 2-h t. М.: МП «Эконом», Vol. 1, 397 – 473 [in Russian].
19. Smit, A. (1993) Issledovaniya o prirode i prichinah bogatstva narodov. М.: *Ekonomika*, 237 [in Russian].
20. Skudar, G. M. (1999) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu velikogo aktsionernogo tovarstva: problemi ta rishennya: Monografiya. K. : *Naukova dumka*, 496 [in Ukrainian].
21. Shkolniy, O. O. (2007) Organizatsiyno-ekonomichni mehanizmi upravlinnya konkurentospromozhnistyu agrarnih pidpriemstv : Monografiya / Uman, 2007, 307 [in Ukrainian].